

Lerende universitaire organisatie



Den Haag, december 2023

Jordi Vermeulen

Sean Stevenson

Inhoudsopgave

1	<i>Inleiding</i>	3
	<i>Onderzoeksopdracht</i>	3
	<i>Leeswijzer</i>	4
2	<i>Lerende organisaties</i>	5
	<i>Leren</i>	5
	<i>Belang van een lerende organisatie</i>	6
	<i>Elementen van een lerende organisatie</i>	6
3	<i>Betrokkenheid en inspraak</i>	8
4	<i>Gemeenschappelijke visie</i>	9
5	<i>Ontwikkelmogelijkheden</i>	10
6	<i>Dialog over ontwikkeling</i>	12
7	<i>Informeel en formeel leren</i>	13
8	<i>Reflectie</i>	14
9	<i>Feedback</i>	15
10	<i>Conclusies en aanbevelingen</i>	16
	<i>Literatuur</i>	19
	<i>Bijlage. Leidraad interview: elementen van een lerende universitaire organisatie</i>	20

1 *Inleiding*

Universiteiten streven naar continue organisatieverbetering, met een cultuur waarin elke professional zich ontwikkelt en kan bijdragen aan het verbeteren van de werkprocessen en het organisatiebeleid. Zo ontstaat een lerende organisatie, die zich kan blijven verbeteren en aanpassen aan een veranderende context.

De sociale partners in de universitaire sector vinden het belangrijk dat universiteiten zich optimaal als lerende organisatie kunnen blijven ontwikkelen. SoFoKleS brengt met dit onderzoek in kaart wat de elementen van een lerende organisatie zijn en bij welke elementen er bij universiteiten nog een ontwikkelbehoefte is binnen de sector.

Dit onderzoek wil zo een bijdrage leveren aan de professionele ontwikkeling van universiteiten, door handvatten te bieden om een (meer) lerende organisatie te worden. Bijvoorbeeld door middel van effectieve kennisdeling, uitwisseling van goede voorbeelden en constructieve feedback op organisatieprocessen en -beleid. Met als beoogd resultaat dat de organisatie zich kan blijven verbeteren en aanpassen.

Voor succesvolle aanpassing is het nodig dat er op allerlei niveaus geleerd wordt. Het zijn van een lerende organisatie is dus geen doel op zich, maar nodig om als organisatie de taken en verantwoordelijkheden goed te kunnen blijven vervullen. Toegespitst op universiteiten kan gesteld worden dat lerende universitaire organisaties beter in staat zijn om in allerlei omstandigheden hoogwaardig academisch onderwijs en wetenschappelijk onderzoek te blijven leveren, gericht op de actuele opgaven en vragen binnen de samenleving.

Behalve dat lerende organisaties toekomstbestendiger zijn, zijn ze ook een aantrekkelijker werkgever, zo blijkt uit onderzoek. Er is immers volop ruimte voor persoonlijke groei en teamontwikkeling, en er is inspraak, afstemming over het beleid van de universiteit en een gedeelde ambitie. Daarnaast kunnen medewerkers van lerende organisaties zich meer betrokken voelen bij de organisatie en zijn ze tevredener over het werk dat zij doen.

Onderzoeksopdracht

SoFoKleS wil op sectorniveau een bijdrage leveren aan het worden van een meer lerende universiteit. Hiertoe inventariseert SoFoKleS op welke gebieden er bij universiteiten behoefte is aan ontwikkeling. Ook wordt nagegaan aan welke ondersteuning universiteiten behoefte hebben, teneinde een meer lerende organisatie te worden.

Onderzoeksvragen

- Welke elementen van een lerende organisatie zijn relevant voor universiteiten?
- Bij welke van deze elementen is volgens universiteiten ruimte voor ontwikkeling?
- Bij welke van deze elementen hebben universiteiten behoefte aan sector-brede ondersteuning, ten einde een meer lerende organisatie te worden?

Leeswijzer

Dit rapport is gebaseerd op drie methoden van gegevensverzameling: literatuuronderzoek (eerste onderzoeksvraag), een selectie uit reeds eerder uitgevoerde medewerker tevredenheid onderzoeken in de universitaire sector (tweede onderzoeksvraag) en interviews (tweede en derde onderzoeksvraag).

Op basis van het literatuuronderzoek zijn zeven elementen van een lerende universitaire organisatie geïdentificeerd, elk element wordt besproken in een apart hoofdstuk. Daarbij wordt de volgende indeling gehanteerd:

- o MTO-uitkomsten: resultaten uit medewerker tevredenheid onderzoeken
- o Interviewuitkomsten: verslag van wat er uit de interviews naar voren kwam

MTO-uitkomsten

De MTO-uitkomsten zijn gebaseerd op vragenlijstonderzoek onder acht universiteiten, uitgevoerd door IVA Onderwijs in 2015, 2020, 2021 en 2022. Hiermee wordt een meerjarig beeld geschetst van hoe medewerkers onderwerpen ervaren die relevant zijn voor een lerende organisatie. Bij dit vragenlijstonderzoek is aan wetenschappelijk personeel (WP) en aan Ondersteunend en Beheer Personeel (OBP) een aantal stellingen voorgelegd. Aan de hand van een vijfpuntsschaal konden medewerkers aangeven in hoeverre ze het met de stellingen eens waren, waarbij 1 staat voor 'helemaal oneens' en 5 voor 'helemaal eens'. In deze rapportage worden de gemiddelde scores van alle medewerkers besproken, evenals de gemiddelde scores van WP-respondenten en OBP-respondenten.

Interviews

De resultaten in deze rapportage zijn voor het grootste deel gebaseerd op interviews. Er zijn acht interviews afgenomen met in totaal tien verschillende HR-medewerkers, allen met een leidinggevende positie en/of een adviserende functie op het gebied van leren en ontwikkelen binnen de universiteit. Voor de vraaggesprekken zijn in totaal zijn 13 universiteiten benaderd; per universiteit is één medewerker verzocht om aan een online interview deel te nemen. Bij twee van de acht gesprekken nam op verzoek van de door SoFoKleS benaderde persoon een tweede persoon deel, tevens een HR-medewerker. De interviews vonden plaats via Microsoft Teams, in de periode oktober en november 2022.

Alle geïnterviewden ontvingen vooraf per mail een overzicht van de elementen van een lerende organisatie (zie de bijlage *Leidraad interview*). Tijdens het interview kregen zij de vraag waar zij ruimte zien voor ontwikkeling wat betreft het worden van een meer lerende universitaire organisatie, tegen welke eventuele knelpunten de eigen organisatie aanloopt en aan welke sector-brede ondersteuning eventueel behoefte is. De elementen fungeerden als leidraad bij het beantwoorden van deze vragen, maar er was ook ruimte om los van deze elementen onderwerpen ter sprake te brengen.

Er is gekozen voor HR-medewerkers omdat zij vanuit hun functie direct betrokken zijn bij beleid rondom het leren van medewerkers en omdat zij goed zicht hebben op wat er universiteits-breed speelt en waar behoefte aan is. Omwille van de leesbaarheid zijn de bevindingen uit de vraaggesprekken als 'feit' gepresenteerd. Er is dus niet bij elk resultaat aangegeven dat het gaat om oordelen of ervaringen van geïnterviewden. De geïnterviewden hebben goed zicht op hun organisatie, maar ook zij krijgen vanzelfsprekend niet alles mee van wat er op verschillende niveaus in hun organisatie bij verschillende faculteiten en diensten plaatsvindt. De vraaggesprekken zijn dan ook eerder exploratief van karakter, dan dat ze een uitputtende stand van zaken in kaart brengen.

Desalniettemin kan op basis van de MTO-uitkomsten plus de interviews een goed beeld worden verkregen van de ontwikkelbehoefte binnen de universitaire sector als geheel. De onderzoekers zijn de geïnterviewden zeer erkentelijk voor hun openheid en tijd. De conclusies en aanbevelingen zijn mede gebaseerd op hetgeen de geïnterviewden hebben gezegd, maar de verantwoordelijkheid voor de conclusies en aanbevelingen ligt geheel bij de auteurs.

Rapportindeling:

Hoofdstuk 2 beschrijft het literatuuronderzoek naar lerende organisaties, resulterend in zeven elementen.

De bevindingen bij elk van die elementen worden behandeld in hoofdstuk 3 t/m 9:

Hoofdstuk 3 beschrijft het element Betrokkenheid

Hoofdstuk 4 beschrijft het element Gemeenschappelijke visie

Hoofdstuk 5 beschrijft het element Ontwikkelmogelijkheden

Hoofdstuk 6 beschrijft het element Dialoog over ontwikkeling

Hoofdstuk 7 beschrijft het element Informeel en formeel leren

Hoofdstuk 8 beschrijft het element Reflecteren

Hoofdstuk 9 beschrijft het element Feedback

Hoofdstuk 10 bevat conclusies en aanbevelingen

2 *Lerende organisaties*

In dit hoofdstuk wordt de eerste onderzoeksvraag beantwoord: Welke elementen van een lerende organisatie zijn relevant voor universiteiten?

Het concept 'lerende organisatie'

In publicaties over lerende organisaties valt op dat de auteurs vaak weinig woorden wijden aan een omschrijving van het concept 'lerende organisatie', en dat is om meerdere redenen problematisch. Zoals Vermeulen het in haar oratie (2016) treffend samenvat:

“Door te spreken over een lerende organisatie, zonder de term te expliciteren en zonder deze te baseren op onderliggende concepten, ontstaat ‘term inflatie’, we blazen het begrip op, gebruiken het overal voor en daardoor ontstaat een soort van slijtage, het begrip wordt van zijn essentie ontdaan, alles valt eronder en het betekent eigenlijk niets meer. Met als gevolg dat de oorspronkelijk goede ideeën die aan het begrip verbonden waren, niet ten uitvoer worden gebracht en implementatie tot frustratie leidt bij praktijk, beleid en wetenschap.”

Het is dus van belang helder te krijgen wat er onder 'lerende organisatie' wordt verstaan. De term 'lerende organisatie' komt voor het eerst voor in literatuur in de jaren zestig van de twintigste eeuw (Van Eldijk, & Verbeek, 2014), en wint aan populariteit vanaf de jaren negentig (Poell, 2012). Het concept komt uit de organisatiekunde en managementliteratuur. In de wetenschappelijke literatuur wordt zeer verschillend gedacht over of organisaties kunnen leren. Volgens sommigen kunnen alleen individuen leren, anderen stellen dat ook organisaties leren omdat het sociale systemen zijn (Vermeulen, 2016). Dit laatste uitgangspunt wordt ook gehanteerd in dit rapport. Hierover verderop meer.

Leren

In omschrijvingen van 'lerende organisaties' komt 'leren' vaak letterlijk terug, al dan niet in samengestelde woorden als 'leercultuur', 'leeromgeving', 'leergemeenschap', 'leerprocessen' of 'leervermogen'. Het is daarom verhelderend om bij de definiëring van 'lerende organisatie' en 'lerende universitaire organisatie', eerst stil te staan bij wat onder 'leren' wordt verstaan. Ook hier zijn verschillende definities mogelijk, afhankelijk van de gehanteerde visie op leren. In deze rapportage verstaan we onder 'leren' het door een (a) *individu, groep of organisatie* (b) *bewust en onbewust* (c) *duurzaam* eigen maken van nieuwe (d) *kennis, attitudes en vaardigheden*¹.

We staan nu stil bij de vier cursieve onderdelen van deze omschrijving. Ten eerste (a), leren vindt plaats op verschillende niveaus, individueel, maar ook collectief. Bij het concept 'leven lang ontwikkelen' staat bijvoorbeeld het leren door individuen centraal. Bij lerende organisaties is er ook sprake van leren door individuele medewerkers, maar de focus ligt op hoe de organisatie als geheel lerend wordt, het gaat om collectieve kennisconstructie (Vermeulen, 2016). Een voorbeeld ter verduidelijking: Een medewerker die zich tijdens zijn dienstverband op allerlei manieren ontwikkeld heeft, besluit na tien jaar om bij een andere organisatie te gaan werken. Is zijn voormalige werkgever te typeren als een lerende organisatie, dan dragen de structuur en cultuur eraan bij dat hetgeen de medewerker tijdens zijn dienstverband geleerd heeft - in ieder geval deels - behouden blijft voor de organisatie. Bij lerende organisaties gaat het dus om meer dan de optelsom van het leren van individuen.

Ten tweede (b), het woord 'bewust' in de omschrijving van leren illustreert dat leren kan plaatsvinden in een setting waarin het vanzelfsprekend is dat leren het doel is van een activiteit, zoals bij een congres, training of opleiding. In dat geval is er sprake van formeel en bewust leren. Volgens het 70:20:10-model (Jennings, 2013) is er slechts in 10% van de gevallen waarin er door medewerkers wordt geleerd sprake van formeel leren. Onderzoek toont bovendien aan dat relatief weinig van wat geleerd wordt in een formele setting ook daadwerkelijk wordt toegepast in het dagelijkse werk (Habermehl et al., 2017). Leren gebeurt doorgaans spontaner, 70% van het leren vindt zelfstandig plaats on-the-job, ook wel werkplekleren genoemd. Daarnaast vindt 20% van het leren plaats in de dagelijkse interacties met collega's. Dit wordt ook wel sociaal leren genoemd, al dan niet bewust. Volgens het 70:20:10 model vindt dus in totaal 90% van het leren informeel plaats en slechts 10% formeel:

- 70% leren door zelfstandig te werken (learning-on-the-job); Werkplekleren
- 20% leren door samenwerking, kennisdeling en kennismaken; Sociaal leren
- 10% door formele kennisbronnen zoals erkende e-learning, training of cursus met certificaat; Formeel leren

¹ Samenstelling gebaseerd op omschrijvingen van leren door Simons (2009), Ruijters (2017) en de Van Dale (online)

Ten derde (c), bij leren is het de bedoeling dat de opgedane kennis en vaardigheden en de eigen gemaakte houding bekliven en indien van toepassing deels beschikbaar blijven binnen de organisatie. Vandaar het woord ‘duurzaam’ in de definitie.

Ten vierde (d), Ruijters (2017) stelt dat het belangrijk is om leren niet te smal in te vullen, en aandacht te hebben voor meer dan alleen cognitieve aspecten; het gaat om meer dan enkel het opdoen van kennis en vaardigheden. Als de organisatie zich ten doel stelt een waardengemeenschap te zijn, dan hoort daar bijvoorbeeld een passende houding van medewerkers bij, zoals nieuwsgierig, betrokken, respectvol, integer, professioneel, et cetera. Bij het bevorderen van een bepaalde houding kan net als bij het leren van kennis en vaardigheden de eigen organisatie een belangrijke rol spelen, bijvoorbeeld door voorbeeldgedrag van collega’s. Maar ook samenwerking met de omgeving en met partnerorganisaties kan bijdragen aan het leren van kennis, vaardigheden en aan het ontwikkelen van een bepaalde houding.

Belang van een lerende organisatie

Nu helder is wat onder leren wordt verstaan en welke aspecten daarbij van belang zijn, staan we graag stil bij de vraag waarom het leren door een organisatie van belang is. Vanwaar de ambitie om te ontwikkelen richting een (meer) lerende organisatie?

Uit de literatuur komen grofweg twee motieven naar voren: toekomstbestendigheid en een aantrekkelijker werkomgeving. Wat het eerste motief betreft, de samenleving verandert door allerlei ontwikkelingen, zoals digitalisering, globalisering, individualisering, en verstedelijking, en dus moeten ook organisaties zich aanpassen om aan de eisen van de tijd te blijven voldoen. Voor succesvolle aanpassing is het nodig dat er op allerlei niveaus geleerd wordt. Veranderen naar een lerende organisatie is dus geen doel op zich maar nodig om als organisatie de taken goed te kunnen blijven vervullen, om relevant te blijven (Koopmans & Van den Bergh, 2020; Ros, 2022; Ruijters, 2017). Toegespitst op universiteiten kan gesteld worden dat lerende universitaire organisaties beter in staat zijn om in allerlei omstandigheden hoogwaardig academisch onderwijs en wetenschappelijk onderzoek te blijven leveren, gericht op de actuele opgaven en vragen binnen de samenleving. Een recent voorbeeld is de coronapandemie; in korte tijd moest er door universiteiten worden overgeschakeld op online en hybride onderwijs. Dit vroeg veel van medewerkers en de organisatie als geheel; nieuwe kennis en vaardigheden moesten worden eigen gemaakt en gedeeld. Ook kan gesteld worden dat een zekere experimentele, onbevangen houding nodig was ten aanzien van het gebruik van digitale middelen.

Wat het tweede motief betreft, uit onderzoek blijkt dat lerende organisaties een aantrekkelijker werkgever zijn. Er is in deze organisaties volop ruimte voor ontwikkeling, medewerkers voelen zich meer betrokken bij de organisatie en zijn tevredener (Kools, 2020; Leisink & Knies, 2019). Onderzoek naar scholen als lerende organisaties stelt bovendien dat de toegenomen empowerment en het verhoogde werkplezier van onderwijsprofessionals zorgen voor beter onderwijs (Kools, 2020).

Nu leren is omschreven en het belang van een lerende organisatie is uiteengezet, is het mogelijk om ‘lerende organisatie’ te definiëren:

Een organisatie met een structuur en een cultuur die voortdurende aanpassing aan nieuwe omstandigheden mogelijk maken, zodat de organisatie haar taken goed kan blijven vervullen².

Toegespitst op universiteiten betekent dit dat een lerende universitaire organisatie wordt gedefinieerd als:

Een universiteit met een structuur en een cultuur die voortdurende aanpassing aan nieuwe omstandigheden mogelijk maken, zodat de universiteit haar maatschappelijke taken - onderwijs en onderzoek - goed kan blijven vervullen.

Elementen van een lerende organisatie

Het ontwikkelen van universiteiten tot meer lerende organisaties is een ingewikkeld proces, alleen al doordat er niet een duidelijk startpunt is aan te wijzen. Bovendien is er geen eindpunt, het proces is nooit af (Ros, 2022). Daar komt bij dat bij het proces veel factoren een rol spelen die elkaar bovendien wederzijds beïnvloeden. Welke factoren spelen dan precies een rol bij de ontwikkeling naar een meer lerende organisatie? In de literatuur wordt vaak geen scherp

² Vrij naar Kools, 2020. Zie ook de versimpelde versie van zijn definitie op <https://www.eur.nl/nieuws/een-school-als-lerende-organisatie-werkt>

onderscheid gemaakt tussen zaken die aanwezig moeten zijn om te kunnen transformeren naar een lerende organisatie (randvoorwaarden) en kenmerken van organisaties die als lerende organisatie zijn te kwalificeren. Om die reden maken we hier in het vervolg gebruik van het neutralere begrip ‘elementen’, en laten we in het midden of er sprake is van een voorwaarde en/of kenmerk.

De elementen die in publicaties over lerende organisaties genoemd worden lopen uiteen, en dat is niet verwonderlijk gezien het feit dat het concept ‘lerende organisatie’ in de literatuur geen eenduidige definiëring kent. Voor de selectie van elementen in deze rapportage was doorslaggevend of het element in meerdere publicaties terugkwam (al dan niet in verschillende bewoordingen), en of het element ook daadwerkelijk relevant is voor de universitaire sector. Dit resulteerde in de volgende zeven elementen:

- (1) Betrokkenheid en inspraak (Ros, 2022; Ruijters, 2017)
- (2) Gemeenschappelijke visie (Lieskamp, 2017; Ros, 2022; Ruijters, 2017)
- (3) Ontwikkelmogelijkheden (Rodenburg et al., 2019)
- (4) Dialoog over ontwikkeling (Jutten, 2000; Ros, 2022)
- (5) Informeel en formeel leren (Poell, 2012; Ros, 2022)
- (6) Reflectie (Lieskamp, 2017; Ros, 2022)
- (7) Feedback (Rodenburg et al., 2019; Ros, 2022; Vermeulen, 2016).

Een voorbeeld illustreert de wijze waarop er voor deze rapportage is geselecteerd en elementen zijn omgevormd. Aanwezigheid van een ‘onderzoekscultuur’ wordt in de literatuur genoemd als element (‘mechanisme’) van scholen als lerende organisaties (Ros, 2022). Voor de universitaire sector is dat element echter weinig behulpzaam, aangezien onderzoek doen een van de kerntaken is van universiteiten. Om die reden is ervoor gekozen om niet onderzoekscultuur als element te selecteren, maar een aspect dat daarvoor van groot belang is, namelijk reflectie op het eigen handelen.

In figuur 1 staan bij elk element voorbeelden. Bij voorbeelden die vooral met cultuur van de organisatie te maken hebben gaat het over de informele gedragsregels, gebruiken, opvattingen en onderliggende waarden binnen een organisatie of organisatieonderdeel. Typisch voor de cultuur van een lerende organisatie is bijvoorbeeld dat het vanzelfsprekend is dat alle medewerkers zich ontwikkelen en bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie als geheel.

Bij voorbeelden die vooral met structuur van de organisatie te maken hebben gaat het om formele afspraken waarin het organisatiebeleid tot uiting komt. Voorbeelden hiervan zijn cao-afspraken over een leven lang ontwikkelen en het jaargesprek met de leidinggevende. Het jaargesprek, zoals vastgelegd in artikel 6.7 van de cao-NU, is bijvoorbeeld een structureel beleidsinstrument waarmee o.a. het welbevinden en de inzetbaarheid van een medewerker wordt besproken en de persoonlijke ambities in relatie tot de ambities van de organisatie. In dit gesprek kunnen ook verbeterpunten voor de afdeling of de organisatie aan bod komen. De organisatie als geheel kan dus van het jaargesprek leren.

Elementen	Voorbeelden			
	Structuur		Cultuur	
1) Betrokkenheid:	• Informeren	• Medezeggenschap	• Beleidsconsequenties	• Autonomie
2) Visie:	• Actief delen	• Actief ophalen	• Vertrouwen	• Ontwikkelingen
3) Mogelijkheden:	• Financiële hulp	• Personele hulp	• Bespreken	• Kennisdelen
4) Dialoog:	• Doelafstemmen	• Jaargesprek	• Verder kijken	• Stimuleren
5) Leren:	• Intervisie	• Training of cursus	• Minder werkdruk	• Nieuwe inzichten
6) Reflecteren:	• Onnodige taken	• Reflectietijd	• Inclusiviteit	• Sociale veiligheid
7) Feedback:	• MTO en RI&E	• Werkafspraken	• Vragen om feedback	• Fouten delen

Figuur 1. Voorbeelden per element, betrekking hebbend op de structuur of de cultuur van de organisatie.

3 Betrokkenheid en inspraak

Hieronder worden de bevindingen ten aanzien van het eerste element uiteengezet: Betrokkenheid en inspraak. Eerst volgen de resultaten uit de medewerker onderzoeken, vervolgens de bevindingen uit de interviews.

MTO-resultaten

Het beeld dat naar voren komt uit recente medewerker onderzoeken onder acht universiteiten is dat medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie (zie tabel 1, score 3,6). Ondersteunend en Beheer Personeel voelt zichzelf iets meer betrokken (score 3,8) dan Wetenschappelijk personeel (score 3,5). Beide groepen geven aan dat ze kunnen meebeslissen over belangrijke zaken (score 4,0).

Tabel 1. Stellingen over ‘betrokkenheid en inspraak’³

	totaal	WP	OBP	aantal respondenten
Ik voel me ‘deel van de familie’ binnen de eenheid	3,7	3,6	3,8	5.653
Ik voel me betrokken bij de organisatie	3,6	3,5	3,8	4.690
Ik kan meebeslissen over belangrijke dingen die met mijn werk te maken hebben	4,0	4,0	4,0	3.310

Gemiddelde score van 1 ‘helemaal oneens’ tot 5 ‘helemaal eens’

Interviews

Wat betreft de *mate van betrokkenheid bij de organisatie als geheel* komt er uit de interviews een wisselend beeld naar voren; variërend van veel betrokkenheid tot betrokkenheid van vooral een selecte groep medewerkers.

Ook al identificeren medewerkers zich vaak met de universiteit waar zij werkzaam zijn, de betrokkenheid en inspraak ligt met name op *het niveau van het eigen team of afdeling*. Er zijn ook universiteiten waar de betrokkenheid volgens de geïnterviewden is afgenomen. Dat houdt verband met het hybride werken als gevolg van de coronapandemie en daarmee (letterlijk en soms ook figuurlijk) de grotere afstand tot de universiteit en collega’s.

De afname vindt men een aandachtspunt in het kader van ontwikkeling naar een meer lerende organisatie. Betrokkenheid is daarvoor van groot *belang*: “Kansen om te verbeteren en te leren nemen af zodra betrokkenheid bij de universiteit als geheel afneemt. Het heeft impact op het lerende vermogen; er wordt minder belang gehecht aan delen, aan hoe we met elkaar kunnen verbeteren.” Daarnaast geeft men aan dat betrokkenheid van belang is omdat het zorgt voor beter beleid en meer draagvlak en toepassing van het beleid in de werkpraktijk. Over het gewenste *niveau van betrokkenheid* lopen de meningen uiteen: zij die betrokkenheid bij de universiteit als zeer wenselijk achten wijzen op het belang daarvan voor kennisdeling en cohesie, anderen vinden betrokkenheid bij de organisatie als geheel niet perse nodig, zolang men maar betrokken is bij het eigen organisatieonderdeel.

Wat *beïnvloedende factoren* betreft verschilt het sterk per leidinggevende hoezeer medewerkers betrokken worden bij beleid en hoeveel ruimte leidinggevendenden geven om mee te denken. Verder worden als belemmeringen genoemd: een gebrek aan tijd, vooral bij Wetenschappelijk personeel; het nut er onvoldoende van inzien (“het leeft niet”); en onduidelijkheid of het geven van de mening daadwerkelijk iets bewerkstelligt. Een advies van geïnterviewden om de betrokkenheid te verhogen is dan ook om – bijvoorbeeld in werkbelevingsonderzoek - niet te vragen naar de mening van medewerkers over zaken die vast liggen en meer naar zaken waar medewerkers zelf direct mee te maken hebben, over het eigen organisatieonderdeel of het eigen werk.

³ Toelichting bij tabellen 1 t/m 5: Alle stellingen zijn gemeten met een vijfpuntsschaal van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens). Hoe hoger de score, hoe positiever het oordeel van de medewerkers. De kolom ‘totaal’ geeft de gemiddelde score weer van alle universiteitsmedewerkers, de kolom ‘WP’ toont de scores van wetenschappelijk personeel (WP) en de kolom ‘OBP’ bevat de scores van Ondersteunend en Beheer Personeel (OBP). Respondenten die ‘weet niet’ of ‘niet van toepassing’ invulden zijn weggelaten, waardoor het aantal respondenten per stelling verschilt.

4 Gemeenschappelijke visie

Hieronder worden de bevindingen ten aanzien van het element Gemeenschappelijke visie uiteengezet. De bevindingen zijn gebaseerd op de interviews. In het geraadpleegde medewerker onderzoek waren geen stellingen opgenomen over een gemeenschappelijke visie. Bij dit element zijn dus geen MTO-resultaten beschikbaar.

Interviews

De visie wordt per universiteit uiteengezet in een Strategisch plan. Voor deze plannen wordt *veel opgehaald* in de organisatie, de plannen zijn opgesteld met veel input van medewerkers. Niet iedere medewerker voelt zich geroepen om aan de visie bij te dragen en dat wordt ook niet als probleem ervaren, zolang de mogelijkheid tot bijdragen er maar is.

De visie leeft meer naarmate medewerkers *meer invloed hebben op het realiseren* van de visie. De gemiddelde medewerker is er niet precies van op de hoogte wat er in de strategische plannen staat, maar ziet wel de doorvertaling van de plannen in de praktijk, via domeinplannen en concreet HR-beleid bijvoorbeeld. Er komen in de interviews ook voorbeelden aan bod van een universiteit waar de strategische visie leeft onder medewerkers in de gehele organisatie. Zo zijn op de betreffende campus op diverse locaties zinnen uit de visie afgebeeld, komt de visie aan bod bij de opening van het academisch jaar en tijdens team-overleggen, en zijn de prestatie-indicatoren afgeleid van de visie. Los van de inspanningen van deze universiteit om tot een gemeenschappelijke visie te komen, helpt het ook dat veel medewerkers bewust voor juist deze universiteit hebben gekozen. Dat deden ze mede op basis van de doelen in de visie, waar ze graag een bijdrage aan leveren.

Inbedding van de visie in de gehele organisatie is voor vrijwel alle universiteiten een aandachtspunt, dat is namelijk nog een hele uitdaging met de vele verschillende faculteiten en diensten, met ieder een eigen werkcultuur. Goed leiderschap op lokaal niveau speelt hierbij een belangrijke rol. Over het algemeen kan gesteld worden dat er *meer verbinding mag komen* tussen organisatiedoelen, teamdoelen en de doelen van de teamleden. Leidinggevenden kunnen de visie meer neerzetten in het team, en vaker meenemen in de jaargesprekken met medewerkers ('Hoe draag je bij aan de visie?'). Dit vereist dan steeds een vertaling van de visie naar wat dit concreet betekent in de praktijk, hoe medewerkers daar aan kunnen bijdragen, en ook oog voor de dynamieken en belangen die het realiseren van de visie in de dagelijkse praktijk belemmeren.

5 Ontwikkelmogelijkheden

Hieronder worden de bevindingen ten aanzien van het element Ontwikkelmogelijkheden uiteengezet. Eerst volgen de resultaten uit de medewerker onderzoeken, vervolgens de bevindingen uit de interviews.

MTO-resultaten

Uit de medewerker onderzoeken blijkt dat medewerkers, zowel WP als OBP, voldoende mogelijkheden hebben om zich te ontwikkelen in hun werk (zie tabel 2, score 4). OBP ervaart voldoende ondersteuning bij het (verder) ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden (score 4), WP is hier negatiever (score 3). Zowel WP als OBP ervaart weinig ondersteuning om de loopbaanwensen te verwezenlijken (score 3,1).

Tabel 2. Stellingen over 'Ontwikkelmogelijkheden'

	Totaal	WP	OBP	aantal respondenten
Ik kan me voldoende ontwikkelen in mijn werk	4,0	4,0	4,0	2.126
Ik heb voldoende ondersteuning bij het (verder) ontwikkelen van mijn leiderschapsvaardigheden	3,0	3,0	4,0	991
Ik heb voldoende mogelijkheden om mijn loopbaanwensen te verwezenlijken	4,0	4,0	4,0	3.310
Ik krijg voldoende ondersteuning om mijn loopbaanwensen te verwezenlijken	3,1	3,1	3,1	5.007
Ik krijg voldoende gelegenheid om iets aan scholing te doen	3,5	3,5	3,6	10.703
Ik krijg voldoende ruimte om mezelf te ontwikkelen	3,7	3,7	3,7	9.278
Ik heb voldoende mogelijkheden om mij verder te specialiseren (verdieping van mijn functie)	3,5	3,5	3,4	10.264
Ik heb voldoende mogelijkheden om mijn taken en aandachtsgebieden te verbreden (iets nieuws aanpakken)	3,5	3,6	3,5	9.288

Gemiddelde score van 1 'helemaal oneens' tot 5 'helemaal eens'

Interviews

Over het *aanbod* aan workshops, cursussen, trainingen en opleidingen zijn medewerkers aan universiteiten over het algemeen *tevreden*. Dat aanbod is groot en divers. De onderwerpen variëren van taalcursussen, ict-opleidingen, workshops ondernemerschap, mentoring en werkdruk tot trainingen projectmanagement en leiderschapsprogramma's. "Een enorme snoepwinkel", zo typeert een geïnterviewde het aanbod. Tegelijkertijd laten de MTO-resultaten zien de stelling 'Ik krijg voldoende ondersteuning om mijn loopbaanwensen te verwezenlijken' niet op brede instemming kan rekenen. Hetzelfde geldt voor de stelling 'Ik heb voldoende ondersteuning bij het (verder) ontwikkelen van mijn leiderschapsvaardigheden'; de medewerkers voor wie deze stelling van toepassing is kiezen hier gemiddeld voor 'neutraal'. Het bieden van voldoende ontwikkelmogelijkheden is een belangrijke en waardevolle stap, maar wat persoonlijke ondersteuning betreft bij die ontwikkeling is er dus ruimte voor verbetering.

Universiteiten zien het als een uitdaging om de *juiste vorm* te vinden voor het ontwikkelaanbod; wat kan het beste generiek worden aangeboden, wanneer moet er maatwerk geleverd worden, wat bieden we online aan, wanneer kiezen we voor blended (soms online en soms on-campus)? Hoe kan met digitaal aanbod ook persoonlijke ontwikkeling op gang worden gebracht? De *juiste toon* is ook een zoektocht; het veelgebruikte GoodHabits mag voor het WP soms een iets steviger wetenschappelijk fundament hebben.

Onderdelen, met name op het gebied van leiderschap, kunnen *vaker universiteit-breed of zelfs sector-breed* aangeboden worden. Daarvoor is een praktische reden: het is efficiënter als niet ieder organisatieonderdeel zijn eigen aanbod hoeft te creëren. Uit de interviews komen verschillende geluiden naar voren als het gaat om wat samenwerking en het bundelen van aanbod betekent voor de deelnamebereidheid van medewerkers. Enerzijds kan het ontmoeten van medewerkers van andere faculteiten of zelfs van andere universiteiten inspireren en het aanbod (nog) aantrekkelijker maken. Anderzijds geeft men aan dat het *aanbod binnen het eigen instituut* laagdrempeliger is, net als aanbod waar samen met de eigen collega's gebruik van wordt gemaakt.

Het is ook goed als universiteiten hun *aanbod openbaar maken*, zodat iedereen er kennis van kan nemen, ook medewerkers van andere universiteiten, en potentiële medewerkers.

Bij sommige universiteiten kunnen de medewerkers het aanbod goed vinden, bij anderen is de *ontsluiting* een aandachtspunt. HR-afdelingen kunnen sowieso vaker onderdelen uit verschillende modules bij elkaar zetten.

Los van de inhoud en vorm van het aanbod, de manier van aanbieden, de toon en de ontsluiting wordt er in de interviews vaak gewezen op een knelpunt voor medewerkers, met name WP, om zich te ontwikkelen: de hoge *werkdruk* en het daarmee samenhangende *gebrek aan tijd*. Maar ook is niet iedere medewerker op de hoogte van het feit dat er budget is voor ontwikkeling.

Een grotere uitdaging is het creëren van een *ontwikkelgerichte cultuur*, en dat komt vooral neer op steun vanuit de organisatie voor lerend gedrag. Op het gebied van *job-rotation* kan bijvoorbeeld meer gedaan worden, door de kansen en mogelijkheden om (tijdelijk) in een ander team te werken breder voor het voetlicht te brengen. Het kost soms moeite om iemand los te weken en weer op zijn eigen positie te laten terugkeren. Leeftijd speelt daarbij ook een belangrijke rol. Jongere medewerkers vinden job-rotation doorgaans vanzelfsprekender dan oudere collega's.

Soms betoont een gebrek aan steun vanuit de leiding zich in materiele zin, bijvoorbeeld doordat er geen budget is voor trainingen voor OBP, of onvoldoende budget voor leiderschapstrajecten. Maar het heeft ook te maken met de houding, stimulering en waardering vanuit de organisatie en leidinggevenden: "Als een HR-adviseur bang is dat iemand die aan zijn CV werkt de organisatie zal verlaten, dan zijn we mijlen ver van waar we willen zijn." Positieve signalen zijn er wel op dat vlak. Bij sollicitatiegesprekken is het gebruikelijker geworden om te vragen in welke richting de kandidaat zich wil ontwikkelen. "Het taboe dat je niet voorbij je huidige baan en huidige werkgever hoort te kijken, dat wordt nu geslecht."

6 Dialoog over ontwikkeling

Hieronder worden de bevindingen ten aanzien van het element Dialoog over ontwikkeling uiteengezet. Eerst volgen de resultaten uit de medewerker onderzoeken, vervolgens de bevindingen uit de interviews.

MTO-resultaten

Met een gemiddelde score van 4 blijkt dat medewerkers, zowel WP als OBP, in hun ontwikkeling gestimuleerd worden door hun leidinggevende (zie tabel 3). Ze oordelen wat minder positief over de mate waarin leidinggevenden meedenken over hun loopbaan (score 3,3). Dit sluit aan bij de geringe ondersteuning die wordt ervaren bij het verwezenlijken van loopbaanwensen (zie tabel 2). Deze verschillen in scores zouden erop kunnen duiden dat leidinggevenden steun bieden aan ontwikkeling, maar dat die steun geringer is naarmate de ontwikkeling gevolgen heeft voor de functie of positie van de medewerker.

Tabel 3. Stellingen bij ‘Dialoog over ontwikkeling’

	Totaal	WP	OBP	aantal respondenten
Mijn direct leidinggevende denkt met mij mee over mijn loopbaan	3,3	3,4	3,3	1.957
Mijn direct leidinggevende stimuleert mijn professionele en persoonlijke ontwikkeling	4,0	4,0	4,0	3.454
In het jaargesprek wordt voldoende stilgestaan bij verbeter- en/of ontwikkelingsmogelijkheden	3,6	3,5	3,6	12.813

Gemiddelde score van 1 ‘helemaal oneens’ tot 5 ‘helemaal eens’

Interviews

Hoewel ontwikkeling volgens de CAO NU een vast onderdeel is van de jaargesprekken, *komt het onderwerp niet altijd aan bod*. Soms vindt het jaargesprek *überhaupt niet plaats*. Als reactie op onvoldoende aandacht voor ontwikkeling in jaargesprekken, is bij een universiteit nieuw beleid ingevoerd. Elke nieuwe medewerker spreekt er gedurende de eerste twee jaar van zijn dienstverband minimaal 1 keer met iemand van het centrale HR-bureau over de eigen ontwikkeling en carrière.

Als het in jaargesprekken wel over ontwikkelwensen gaat, *verschilt het niveau zeer per gesprek*, per leidinggevende. Zo worden de ontwikkeldoelen niet altijd gekoppeld aan de organisatiedoelen. Ook focussen leidinggevenden teveel op trainingen, in plaats van op andere mogelijkheden voor ontwikkeling, zoals een dagje meelopen, mentorschap etc.

Bij *koppelen van ontwikkelwensen van medewerkers aan organisatiedoelen* plaatsen de geïnterviewden een kanttekening. Die koppeling kan wat paternalistisch overkomen, de indruk kan ontstaan dat “de leidinggevende [daarmee] beslist wat goed is voor de medewerker”. Het is belangrijk dat de leidinggevende accepteert dat de medewerker in het jaargesprek uitkomt bij ontwikkelwensen waar de leidinggevende zelf niet altijd wat aan heeft. Kernwaarden van de organisatie moeten dan ook niet dogmatisch vertaald worden naar de eigen waarden van de medewerker. Het verschilt per functie in hoeverre dat mogelijk en zinvol is: “Als je onderwijs geeft dan past het makkelijker dan als je iets anders doet”, aldus een geïnterviewde.

7 Informeel en formeel leren

Hieronder worden de bevindingen ten aanzien van het element Informeel en formeel leren uiteengezet. Eerst volgen de resultaten uit de medewerker onderzoeken, vervolgens de bevindingen uit de interviews.

MTO-resultaten

Medewerkers geven aan dat ze nieuwe dingen in hun werk leren (zie tabel 4, score 4). Voor WP geldt dat met een gemiddelde score van 4,2 nog wat meer dan voor OBP (score 3,8).

Tabel 4. Stelling over 'Informeel en formeel leren'

	Totaal	WP	OBP	aantal respondenten
Ik leer nieuwe dingen in mijn werk	4,0	4,2	3,8	6.842

Gemiddelde score van 1 'helemaal oneens' tot 5 'helemaal eens'

Interviews

Verscheidende geïnterviewden geven aan dat het informele leren veel plaatsvindt, maar dat men hier nog niet altijd voldoende *bewust* van is. Er is behoefte aan *handvatten hoe het informele leren kan worden gefaciliteerd en gestimuleerd*. Bijvoorbeeld door actief tijd in te ruimen voor reflectie op het eigen handelen. Ook kan het nog meer worden *gewaardeerd*. Voorbeeld van onvoldoende waardering is dat initiatieven om collega's kennis en ervaringen te laten uitwisselen vaak sneuvelen zodra de agenda's vol lopen. Voor kennisdeling en om te kunnen innoveren is voldoende tijd en geld nodig, daar ontbreekt het vaak aan.

Ook de *uitwisseling van kennis gebeurt nog niet voldoende*, dat mag vooral meer plaatsvinden buiten de eigen functiegroep. Team Science is een mooi voorbeeld van samenwerking tussen faculteiten en zelfs universiteiten. Er is ook behoefte aan *meer intervisie*, vooral bij leidinggevenden, om zaken te bespreken waar ze tegenaan lopen. Met elkaar in gesprek kunnen buiten een formele setting. Gedacht wordt aan een digitaal platform waar communities zich kunnen vormen.

Goede rolmodellen worden ook belangrijk gevonden; waar kunnen medewerkers terecht voor voorbeelden van lerend gedrag?

Medewerkers die teams aansturen zijn zich nog onvoldoende bewust van hun *verantwoordelijkheid als leidinggevende* om hun team en de teamleden verder te brengen. Ook beschikken leidinggevenden - nog - niet altijd over de juiste capaciteiten. Zoals een geïnterviewde het uitdrukt: "Dat hindert leerprocessen, dat werkt door in de afdeling, in hoe medewerkers zich kunnen ontwikkelen. Het zou helpen als we scherper selecteren op geschikte eigenschappen, soft skills, voor leidinggevende posities en leidinggevenden meer tijd en ondersteuning bieden."

Groepsleren is echt iets waar nog op ontwikkeld kan worden. Zoals een geïnterviewde aangeeft: "Als je als enige van je team een training hebt gevolgd is het lastig dit binnen het team tot verandering te laten leiden. Terwijl, als je als team hetzelfde doormaakt, dan spreek je dezelfde taal en wordt het echt iets van het team."

Sector-breed kan worden bijgedragen aan het *normaliseren van leren*. De houding moet zijn: het gaat steeds beter, je hoeft niet gelijk helemaal perfect te zijn.

8 Reflectie

Hieronder worden de bevindingen ten aanzien van het element Reflectie uiteengezet. Die bevindingen zijn gebaseerd op de interviews. In de geraadpleegde medewerker onderzoeken waren geen stellingen opgenomen over reflectie. Bij dit element zijn daarom geen MTO-resultaten beschikbaar.

Interviews

Er komt *steeds meer aandacht* voor het belang van reflectie, en dan met name bij onderwerpen en onderdelen als gelijke kansen, diversiteit, inclusie, sociale veiligheid, conflicthantering, omgaan met invloed, loopbaancoaching, lifebalance coaching. Ook hier geldt dat de tijd en ruimte die er is voor reflectie weer sterk afhankelijk is van de leidinggevende.

Voorbeelden van die toegenomen aandacht voor reflectie zijn dat sommige universiteiten bij selectie van nieuwe medewerkers letten op *reflectievermogen*. Een andere geïnterviewde geeft aan dat reflectie een belangrijke plek heeft in het herziene leiderschapsprofiel: “Hoe creëer je ruimte om te midden van alle hectiek stil te staan, hoe faciliteer je dat in een omgeving waar veel mensen onder druk staan?”. Self-awareness maakt ook deel uit van dat profiel: “Snappen wat er in je eigen rugzak zit, de butsen kennen en daar rekening mee houden”. Andere universiteiten werken bijvoorbeeld met een verplicht reflectieverslag in het kader van het jaargesprek, en bieden -goedbezochte - trainingen aan voor die reflectieverslagen “zodat je er als medewerker je voordeel mee doet”. Tegelijk is er het streven om reflectie vaker te laten plaatsvinden dan bij het jaargesprek.

De behoefte aan *ondersteuning bij reflectie*, in de vorm van “iemand die erbij helpt” of een module, komt vaker terug: “Kleine reflectieoefeningetjes maakt deelnemers al heel blij, er is heel veel behoefte aan”.

Die behoefte wordt in verband gebracht met wat wetenschappelijk personeel typeert: “Wetenschappers zijn van zichzelf heel reflectief, niet per se op hun skills maar meer op de inhoud van hun werk. Reflecteren op de eigen soft skills gebeurt nog onvoldoende”.

*Voorbeeldgedrag van leidinggevend*en wordt als essentieel ervaren: “Eigenlijk zou je na een vergadering vaker moeten terugkijken op hoe het gesprek is gegaan, op een respectvolle manier. Belangrijk dat senior management het ook toepast en voorbeeldgedrag vertoont” En: “Je kwetsbaar opstellen is zo krachtig!”

Een knelpunt is ook hier de *werkdruk*: “Aan de ene kant zijn we de plek van de nieuwe inzichten, maar we doen ook iets gekks door de zuurstof er bijna helemaal uit te halen. Er is weinig ruimte om te reflecteren en op frisse ideeën te komen.”

Een *Meldpunt Sociale Veiligheid* op landelijk niveau zou waardevol kunnen zijn, met een team sociale veiligheid met expertise die kan worden ingeschakeld als professionals met vragen zitten over hoe iets aan te pakken. Samen met andere professionals kunnen ze dan reflecteren op een geanonimiseerde casus.

Ten aanzien van Sociale veiligheid hebben leidinggevend

en een belangrijke verantwoordelijkheid: in hoeverre durft men de beslissing te nemen om tegen iemand op te treden? Maar ook: hebben leidinggevend

en wel voldoende kennis en vaardigheden om te reflecteren op hun eigen handelen en om kritische tegenspraak te organiseren? Dit zijn zaken die universiteiten nog beter zouden kunnen faciliteren.

9 Feedback

Hieronder worden de bevindingen ten aanzien van het element Feedback uiteengezet. Eerst volgen de resultaten uit de medewerker onderzoeken, vervolgens de bevindingen uit de interviews.

MTO-resultaten

Medewerkers vragen hun leidinggevenden niet om feedback (zie tabel 5, score 2,4). Ook anderen vragen ze niet of zelden naar een oordeel over hun eigen functioneren (score 3,1). Dat kan niet komen doordat ze van hun leidinggevende al regelmatig feedback krijgen over hun prestaties en hun functioneren, dat is volgens medewerkers namelijk nauwelijks het geval (score 3,4).

Ruimte om hun leidinggevende in het jaargesprek van feedback te voorzien lijkt er enigszins (score 3,5) te zijn. Bij OBP (score 3,7) is die ruimte wat groter dan bij WP (score 3,4)

Tabel 5. Stellingen over 'Feedback'

	Totaal	WP	OBP	aantal respondenten
Ik vraag of mijn leidinggevende tevreden is over mijn werk	2,4	2,5	2,4	5.528
Ik vraag anderen om feedback over mijn functioneren	3,1	3,1	3,0	9.639
Mijn direct leidinggevende geeft mij regelmatig feedback over mijn prestaties en functioneren	3,4	3,4	3,4	18.856
In het jaargesprek is ruimte voor feedback op het functioneren van de leidinggevende	3,5	3,4	3,7	12.695

Gemiddelde score van 1 'helemaal oneens' tot 5 'helemaal eens'

Interviews

Wat geldt voor reflectie, geldt ook voor feedback: terugkoppelen en om feedback vragen is voor WP *geen vanzelfsprekendheid*, zeker niet naarmate het persoonlijk wordt: "Op inhoud discussiëren kan wel, maar interpersoonlijke feedback geven vindt men spannender." En: "Juist in de academie is niet iedereen gewend om feedback te geven". Feedback moet actief worden uitgevraagd, uit zichzelf geeft men het minder snel.

Sectorbreed valt er wat feedback geven betreft *op allerlei gebieden nog veel te leren*: aan wie feedback gevraagd wordt, met welke intentie, op welke manier, op welke wijze medewerkers effectief en respectvol feedback geven en hoe de feedback-ontvanger nuttig gebruik maakt van de terugkoppeling.

De terughoudendheid om feedback te geven, ook als men daartoe het verzoek krijgt, wordt in verband gebracht met *onveiligheid*; medewerkers houdt rekening met consequenties voor budget of loopbaan.

De *intentie en houding* van degene die om feedback vraagt is dan ook bepalend voor de bereidheid oprechte feedback te geven: komt het verzoek voort uit nieuwsgierigheid en de oprechte behoefte te leren? Of is de medewerker voor het jaargesprek verplicht om collega's te vragen om terugkoppeling?

Naast een veilige omgeving wordt ook normalisering genoemd als factor. Er is nog onvoldoende sprake van een *(aanspreek)cultuur*: "We zijn vriendelijk tegen elkaar, behulpzaam, maar dat heeft als keerzijde dat negatieve feedback uit de toon valt, dat zijn we niet zo gewend.

Medewerkers die feedback vragen moeten zich *kwetsbaar durven opstellen*, door ook feedback te durven vragen aan collega's die kritisch zijn. Het gebeurt te vaak dat voor de feedbackformulieren voor het R&O-gesprek alleen aan positief gestemde collega's om terugkoppeling wordt gevraagd.

Ook hier geldt dat *voorbeeldgedrag* wenselijk: "Ons bestuur heeft zich kwetsbaar durven opstellen, door te zeggen: 'Hier zijn fouten gemaakt, dus dit willen we anders doen. Help ons met je inbreng'. Belangrijk is dat het proces na ophalen van feedback transparant is; wat wordt er precies mee gedaan?"

10 Conclusies en aanbevelingen

Conclusies

Bij elk van de drie onderzoeksvragen zijn hier de belangrijkste conclusies geformuleerd.

Welke elementen van een lerende organisatie zijn relevant voor universiteiten?

De elementen die in de literatuur over lerende organisaties genoemd worden lopen uiteen, en dat is niet verwonderlijk gezien het feit dat het concept 'lerende organisatie' in de literatuur geen eenduidige definiëring kent. Voor de selectie van elementen in deze rapportage was doorslaggevend of het element in meerdere publicaties terugkwam, en of het bruikbaar is in de universitaire sector. Literatuuronderzoek leidde tot de volgende zeven elementen:

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------|
| (1) Betrokkenheid en inspraak | (2) Gemeenschappelijke visie |
| (3) Ontwikkelmogelijkheden | (4) Dialoog over ontwikkeling |
| (5) Informeel en formeel leren | (6) Reflectie |
| (7) Feedback | |

Bij welke van deze elementen is volgens universiteiten ruimte voor ontwikkeling?

Bij alle elementen is ruimte voor ontwikkeling, zo blijkt uit medewerker onderzoeken op acht Nederlandse universiteiten en uit interviews met HR-functionarissen van acht Nederlandse universiteiten. Bij de elementen 'feedback' en 'reflectie' is echter de meeste vooruitgang te boeken. Net als bij de meeste elementen speelt de leidinggevende hier een belangrijke rol. Het gaat dan om zaken als het creëren van de juiste randvoorwaarden zoals een veilige omgeving waarin medewerkers zich durven uiten. Ook voorbeeldgedrag is van groot belang: het is krachtig als de leidinggevende zich bewust is van zijn sterke en zwakte punten, zich kwetsbaar opstelt, regelmatig en tijdig feedback vraagt en feedback geeft, en dat doet op de juiste manier. Gebrek aan tijd en een hoge werkdruk worden bij dit element als struikelblokken ervaren, net als het ontbreken van een feedbackcultuur.

Ook bij het element 'Informeel en formeel leren' is er veel ruimte voor groei. Kennis mag vaker en meer worden uitgewisseld, met name buiten de eigen functiegroep. Informeel leren gebeurt al veel, maar men is zich hier nog niet altijd bewust van en er is nog onvoldoende waardering voor. Met name groepsleren mag vaker plaatsvinden, omdat dat doorgaans zorgt voor een betere en meer duurzame borging binnen de organisatie van hetgeen geleerd is.

Bij welke van deze elementen hebben universiteiten behoefte aan sector-brede ondersteuning, ten einde een meer lerende organisatie te worden?

Per element zijn knelpunten en behoeften geïdentificeerd, op basis van de interviews. Hier volgen de knelpunten en behoeften waarvoor sector-breed een oplossing zou kunnen worden gezocht. Achter elk knelpunt staat tussen haakjes het nummer van het bijbehorende element.

- Tijdsgebrek en werkdruk: om mee te denken over beleid (1), om bezig te zijn met de persoonlijke ontwikkeling (5), om kennis en ervaring te delen (7), om te innoveren (7), om te reflecteren (8).
- Gebrek aan kennis: ontbrekende kennis bij sommige medewerkers over budget voor ontwikkeling (5)
- Onvolledige naleving cao-afspraken: jaargesprekken worden niet altijd gevoerd, of wel gevoerd maar zonder dat ontwikkelbehoefte van de medewerker ter sprake komt (6)
- Ontwikkelaanbod: dit is vaak een groot aanbod maar ook te versnipperd en vraagt om stimulering, begeleiding en advisering (5)
- Obstakels bij jobrotation (7)
- Weinig stimulerend: onvoldoende steun van HR en/of leidinggevende voor lerend gedrag en voor ontwikkeling voorbij huidige functie en werkgever (5, 6)
- Onvoldoende ondersteuning voor leidinggevend (5)
- Sociale onveiligheid (9)

Aanbevelingen

Uit dit onderzoek blijkt dat binnen de universitaire sector de ontwikkeling richting een meer lerende organisatie gaande is. Ook blijkt dat er ruimte is voor verbetering en dat daar ook behoefte aan is binnen de sector. De aanbevelingen die zijn opgehaald in de interviews zijn hier geclusterd bij het element van lerende organisaties waar ze het meest op van toepassing zijn.

Betrokkenheid en inspraak

Het is van belang om sector-breed te monitoren wat hybride werken betekent voor de betrokkenheid van medewerkers bij de universiteit als geheel en bij het eigen organisatieonderdeel in het bijzonder. Zorgt hybride werken voor verminderde betrokkenheid, voer dan het gesprek met medewerkers over op welke wijze de betrokkenheid lokaal en universiteit-breed kan worden verhoogd. Gedacht kan worden aan meer formele en informele momenten waarop men medewerkers fysiek treft, zoals bij de opening van het academisch jaar, bij lezingen, debatten, teamoverleg, met een borrel, intervisie, lunchwandeling of gezamenlijk sporten.

Gemeenschappelijke visie

Voor het inbedden van de visie in de gehele organisatie is een belangrijke rol weggelegd voor leidinggevendenden van de verschillende organisatieonderdelen of teams. Zij kunnen bij het bespreken van de doelen van het team en van de individuele teamleden vaker refereren aan de doelen van de organisatie als geheel. Bij de jaargesprekken kan vaker de vraag gesteld worden op welke wijze de medewerker een bijdrage levert of tracht te leveren aan de visie.

Ontwikkelmogelijkheden

- Verken de samenwerking met andere faculteiten en universiteiten wat betreft het gezamenlijk aanbieden van workshops, cursussen trainingen en opleidingen. Overweeg om het aanbod voor iedereen zichtbaar te maken, opdat ook potentiële collega's zien op welke manier de universiteit investeert in de persoonlijke ontwikkeling.
- Ga in gesprek over de vorm en wijze waarop trainings-onderdelen worden ontsloten en aangeboden en deel de onderliggende afwegingen. Wanneer wordt gekozen voor blended, wanneer voor enkel online, wat wordt generiek aangeboden, wanneer is maatwerk wenselijk? Welke ervaringen zijn hiermee opgedaan? Sommigen hebben behoefte aan ondersteuning, persoonlijk advies of maatwerk, voor zij het aanbod goed gaan benutten.
- Informeer medewerkers in verschillende communicatie-uitingen over het beschikbare budget voor persoonlijke ontwikkeling. Breng leidinggevendenden op de hoogte van de (maatwerk)mogelijkheden die er zijn.
- Deel in communicatie-uitingen verhalen van medewerkers die gebruik hebben gemaakt van job-rotation, en besteed daarbij ook aandacht aan de praktische kanten: wat heeft de medewerker ondernomen om tijdelijk elders te kunnen gaan werken? Is het werk van de medewerker die van plek wisselde opgevangen, zo ja, hoe? Hoe verliep de terugkeer? Zijn er nog Lessons learned? Het kan informatief zijn hierbij ook het perspectief van collega's en de leidinggevende te betrekken: Wat bracht het hen? Wat vraagt job-rotation aan begeleiding?
- Bied WP meer ondersteuning bij het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden, bijvoorbeeld met leiderschapsprogramma's en intervisie. Juist daar waar de werkdruk hoog is en het zelfvertrouwen ook hoog is, kan het lastig zijn om (priori)tijd te geven aan het ontwikkelen van de eigen leiderschapsvaardigheden.

Dialogo over ontwikkeling

- Benadruk het belang van het plaatsvinden van het jaargesprek. Gedacht kan worden aan een herinnering, ruim voor het einde van het jaar, naar de leidinggevende en de medewerker dat het jaargesprek nog moet plaatsvinden. Geef positieve aandacht aan de leidinggevende die consequent met alle teamleden het jaargesprek op een goede manier heeft gevoerd.
- Zoek naar manieren om ervoor te zorgen dat ontwikkeling tijdens het jaargesprek ook daadwerkelijk ter sprake komt. Laat de medewerker ter voorbereiding op het gesprek bijvoorbeeld ondernomen acties op gebied van ontwikkeling noteren, evenals ontwikkelwensen voor de komende periode.
- Laat het onderwerp ontwikkeling van medewerkers en dialoog over ontwikkeling terugkomen in leiderschapsprogramma's en intervisie voor leidinggevendenden; wat kunnen zij van elkaar leren wat betreft het

ter sprake brengen van ontwikkelmogelijkheden en het stimuleren ervan? En wat betreft het koppelen van organisatiedoelen aan ontwikkeldoelen?

- Laat leidinggevendenden ook wijzen op andere opties om te ontwikkelen dan de formele ontwikkelmogelijkheden. De sector kan hiervoor een overzicht (menukaart) met mogelijkheden aanbieden. Bij mogelijkheden valt te denken aan met elkaar reflecteren op teamontwikkeling, kennis uitwisselen over nieuwe inzichten die medewerkers opgedaan hebben tijdens hun werk of juist buiten het werk, bij een lezing of in een boek.
- Voer nader onderzoek uit naar de geringe ondersteuning die medewerkers ervaren wat betreft loopbaanwensen en loopbaanmogelijkheden. Waar hebben medewerkers precies behoefte aan, wie kan er het beste in die behoefte voorzien?

Informeel en formeel leren

- Bied ruimte voor intervisie en kennisdeling, bijvoorbeeld met sectorbrede digitale communities, maar ook door er tijd voor beschikbaar te stellen. Maak er afspraken over op teamniveau, aan het begin van het academisch jaar of ieder semester. Breng in kaart wie wanneer aan welke vorm van leren en kennisdeling doet. Dat kan inspireren en tegelijk inzichtelijk maken wat de gevolgen zijn voor het werk.
- Zet als leidinggevende meer in op groepsleren, door te stimuleren dat gehele teams of meerdere teamleden samen een training of module volgen. Zorg daarnaast voor een goede terugkoppeling, zodat ook deelnemers die de training niet hebben gevolgd worden bijgepraat en mogelijk geïnspireerd worden.
- Deel sector-breed goede praktijkvoorbeelden over informeel leren; hoe kwam dat leren tot stand, wat hebben collega's van elkaar geleerd, hoe passen ze het geleerde nu in hun eigen werk toe?

Reflectie

Er is een grote behoefte aan reflectie bij werkenden aan de universiteit, met name bij onderwerpen als gelijke kansen, diversiteit, inclusie, sociale veiligheid, conflicthantering, omgaan met invloed, loopbaancoaching, lifebalance coaching. Tegelijkertijd is er nog onvoldoende gelegenheid en instrumentarium om reflectie op het eigen werk in de praktijk vorm te geven. Door daar bewust tijd voor te maken en medewerkers ook een instrumentarium te bieden waarlangs reflectie mogelijk is en ingebed wordt in de dagelijkse praktijk, worden medewerkers uitgedaagd en in de gelegenheid gesteld dit daadwerkelijk te doen. Reflectie is bij uitstek niet iets dat alleen hoeft te gebeuren maar kan ook uitstekend in teamverband, daar is dan wel een gedeelde aanpak en een gedeeld doel bij geboden. Bijvoorbeeld in de vorm van een project evaluatie, teamdialogosessie of andere vorm die uitnodigt om gezamenlijk terug en vooruit te kijken.

Feedback

- Zorg voor een veilige werksfeer waarin men zich vrij voelt de mening te uiten. Het moet vanzelfsprekend zijn dat kritische geluiden worden gewaardeerd en geen persoonlijke consequenties hebben. Medewerkers die willen weten hoe ze een situatie m.b.t sociale veiligheid het beste kunnen aanpakken, zouden daarvoor bij een landelijk meldpunt terecht moeten kunnen voor advies.
- Leidinggevendenden kunnen vaker een voorbeeldfunctie vervullen door hun medewerkers tijdig en met regelmaat te vragen om terugkoppeling, ook in situaties waarbij er overduidelijk fouten zijn gemaakt. Ook is het belangrijk om te laten zien hoe ze hun handelen op basis van de feedback vervolgens aanpassen.
- In het verlengde van de vorige aanbeveling: zorg ervoor dat om feedback vragen en geven normaal wordt, m.a.w dat er een feedbackcultuur ontstaat. Vraag collega's die zich positief of negatief over beleid of anderen uitlaten of ze het al aan de direct betrokkene hebben doorgegeven. Indien dit niet het geval is, spoor ze hiertoe aan en kom er op terug. Zorg ook hier voor voorbeeldgedrag.
- Vraag de medewerker om het feedbackformulier voor het R&O-gesprek door minimaal één kritische collega te laten invullen. Of kies in samenspraak met de leidinggevende de college uit aan wie gevraagd wordt feedback te geven.
- Bouw feedbackmomenten in, bijvoorbeeld na belangrijke vergaderingen en na team-activiteiten zoals een gezamenlijk gevolgde training. Vraag deelnemers expliciet om niet alleen op inhoud te evalueren, maar ook het proces. Hoe verliep de interactie? Was er ruimte voor iedereen? Was er ruimte voor discussie?

Literatuur

- Eldijk, van, H. & Verbeek, H. (2014). *De lerende organisatie als het antwoord op de crises?* Whitepaper van House of Performance.
- Habermehl, I., Bollen, K.; Segers, M. (2017). *Leren op de werkplek: Wat weten we over informeel leren?* Maastricht University.
- Jennings, C. (2013). *70:20:10 Framework Explained: Creating High Performance Cultures*. 70:20:10 Forum Pty.
- Jutten, J. (2000). *De school als lerende organisatie*. Natuurlijk Leren.
- Kools, M. (2020). *Schools as Learning Organisations: the concept, its measurement and HR outcomes*. Proefschrift, Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Koopmans, L. & van den Bergh, R. (2020). *Lerende en innovatieve organisaties*. In 6e HRM Praktijk & Onderzoek congres: Impact van HRM-praktijkonderzoek online, 6 november 2020. TNO.
- Leisink, P. & Knies, E. (2019). *Werk maken van strategisch HRM. Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers*. Utrecht: VPO-raad.
- Lieskamp, M. (2017). *Theorie van een lerende organisatie*. myriamlieskamp.nl
- Poell, R. (2012). *Lerende organisatie*. PRJ Simons & M. Ruijters (red.), Canon van het leren, 349-360.
- Rodenburg, G., Van der Valk, I., Scheeren, J. & Timmerman, H. (2019). *Leren van en met elkaar. Hoe schuldhelporganisaties (meer) lerende organisaties worden*. Ecorys en CAOP.
- Ros, A. (2022). *De school als lerende organisatie. Themabeschrijving voor de Kennisagenda voor het onderwijs*. Den Haag: NRO.
- Simons, R. (2009). *Leren: wat is dat eigenlijk*. Wij-Leren.nl.
- Wijsman, M. (2015) *Lerende overheidsorganisaties? Een onderzoek naar organisationeel leren binnen de gemeenten Schiedam, Maassluis en Vlaardingen*. Masterscriptie, Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Vermeulen, M. (2018). *Leren organiseren: een rijke leeromgeving voor leraren en scholen*. Oratie, Heerlen: Open University.

Bijlagen

interviewleidraad: elementen van een lerende universitaire organisatie

De elementen die van belang zijn bij een lerende universitaire organisatie, worden hieronder geformuleerd, met per element voorbeelden. Het gaat om voorbeelden die te maken hebben met:

- **Structuur:** dit betreft formele afspraken, voorzieningen en randvoorwaarden
- **Cultuur:** dit betreft informele gedragsregels, gebruiken, opvattingen, waarden
- **MTO:** dit betreft de antwoorden uit de Medewerker Tevredenheid Onderzoeken (zie tekst onder het kader)

Cultuur en structuur beïnvloeden elkaar, dus het onderscheid is niet zwart-wit. De waarde van het onderscheid is dat het inzichtelijk maakt welke praktijken, gebruiken en opvattingen schriftelijk zijn vastgelegd in voor de organisatie relevante documenten (structuur), en welke praktijken, gebruiken en opvattingen aanwezig zijn in de organisatie maar niet schriftelijk zijn vastgelegd (cultuur).

Elementen	Voorbeelden			
	Structuur		Cultuur	
8) Betrokkenheid:	• Informeren	• Medezeggenschap	• Beleidsconsequenties	• Autonomie
9) Visie:	• Actief delen	• Actief ophalen	• Vertrouwen	• Ontwikkelingen
10) Mogelijkheden:	• Financiële hulp	• Personele hulp	• Bespreken	• Kennisdelen
11) Dialogoog:	• Doelenaftstemmen	• Jaargesprek	• Verder kijken	• Stimuleren
12) Leren:	• Intervisie	• Training of cursus	• Minder werkdruk	• Nieuwe inzichten
13) Reflecteren:	• Onnodige taken	• Reflectietijd	• Inclusiviteit	• Sociale veiligheid
14) Feedback:	• MTO en RI&E	• Werkafspraken	• Vragen om feedback	• Fouten delen

1) Betrokkenheid en inspraak

Organisatiebeleid wordt ontwikkeld met betrokkenheid en inspraak van medewerkers (Ros, 2022; Ruijters, 2017).

- Structuur: Jaarplan, nieuw beleid en ontwikkelingen actief delen en medewerkers informeren
- Structuur: Medezeggenschap (verkiezingen, feedback en betrokkenheid Ondernemingsraad)
- Cultuur: Medewerkers actief vragen om feedback over de consequenties van organisatiebeleid
- Cultuur: Stimuleren van inclusie, gelijkwaardigheid, sociale veiligheid en autonomie
- MTO: Ik kan meebeslissen over belangrijke dingen die met mijn werk te maken hebben
- MTO: Ik voel me betrokken bij de organisatie
- MTO: Ik ben er trots op om bij de organisatie te werken
- MTO: Ik trek me problemen van de eenheid persoonlijk aan
- MTO: Ik vind het fijn om met andere mensen op een positieve manier over de eenheid te praten
- MTO: ik voel me 'deel van de familie' binnen de eenheid

2) Gemeenschappelijke visie

Er is een sterke gemeenschappelijke visie, waar medewerkers zich in herkennen en die hen stimuleert om er gezamenlijk invulling aan te geven. Medewerkers leren op die manier vanuit intrinsieke motivatie (Lieskamp, 2017), hebben meer vertrouwen in het management, zijn meer betrokken en tevreden (Lieskamp, 2017; Ros, 2022; Ruijters, 2017).

- Structuur: Actief delen, rapporteren, relevant maken van de visie van de organisatie opdat het leeft
- Structuur: Input ophalen voor Missie, Visie en Doelen door medewerkers hier naar te vragen
- Cultuur: Medewerkers vertrouwen geven, in het WO wordt bij uitstek zeer zelfstandig gewerkt
- Cultuur: Binnen teams bespreken van externe ontwikkelingen die van invloed zijn op de universiteit

3) Ontwikkelmogelijkheden

Medewerkers hebben ontplooiingskansen en maken daar regelmatig gebruik van (Rodenburg et al., 2019).

- Structuur: De organisatie stimuleert de medewerker-ontwikkeling met financiële hulpbronnen

(persoonlijk leerbudget of tijd om te leren)

- Structuur: De organisatie stimuleert de medewerker-ontwikkeling met persoonlijke hulpbronnen (een mentor, job-rotation of een stage op een andere afdeling)
- Cultuur: Spreken over waar je heen wilt, hoe je je carrière ziet en wat je ontwikkelwensen zijn
- Cultuur: Inhoudelijke kennisdeling tussen teamleden onderling en ook andere medewerkers
- MTO: Ik kan me voldoende ontwikkelen in mijn werk
- MTO: Ik probeer mezelf te ontwikkelen
- MTO: Als er nieuwe ontwikkelingen zijn sta ik vooraan om ze te horen en uit te proberen
- MTO: Ik heb voldoende ondersteuning bij het (verder) ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden
- MTO: Ik heb voldoende mogelijkheden om mijn loopbaanwensen te verwezenlijken
- MTO: Ik krijg voldoende ondersteuning om mijn loopbaanwensen te verwezenlijken
- MTO: Ik krijg voldoende gelegenheid om iets aan scholing te doen
- MTO: Ik krijg voldoende ruimte om mezelf te ontwikkelen
- MTO: Ik ben zelf actief bezig met de ontwikkeling van mijn loopbaan
- MTO: Ik heb voldoende mogelijkheden om mij verder te specialiseren (verdieping van mijn functie)
- MTO: Ik heb voldoende mogelijkheden om mijn taken en aandachtsgebieden te verbreden
- MTO: Ik ben bereid iets aan scholing/ontwikkeling te doen
- MTO: Ik ben bereid vrije tijd te investeren in scholing/ontwikkeling
- MTO: Mijn direct leidinggevende stimuleert een lerende omgeving

4) Dialoog over ontwikkeling

Leren is gekoppeld aan de organisatiedoelen en aan de persoonlijke ontwikkelwensen van medewerkers (Jutten, 2000; Ros, 2022). Medewerker en leidinggevende voeren continu dialoog over de afstemming tussen beide.

- Structuur: Jaargesprek of R&O-gesprek tussen medewerker en leidinggevenden wordt gevoerd
- Structuur: Medewerkers vragen om de eigen doelen te relateren aan de organisatiedoelen
- Cultuur: Verder kijken dan het afdelingsbelang of de carrière binnen de eigen organisatie
- Cultuur: Positief bevestigen en stimuleren van medewerkers die investeren in eigen ontwikkeling
- MTO: Mijn direct leidinggevende denkt met mij mee over mijn loopbaan
- MTO: Mijn direct leidinggevende stimuleert mijn professionele en persoonlijke ontwikkeling
- MTO: In het gesprek wordt voldoende stilgestaan bij verbeter- en/of ontwikkelingsmogelijkheden

5) Informeel en formeel leren

Er is ruimte voor en sprake van zowel informeel (on-the-job) als formeel (training) leren en de organisatie biedt hier concrete middelen voor aan (Poell, 2012; Ros, 2022).

- Structuur: Organiseren van intervisiebijeenkomsten voor medewerkers alsook leidinggevenden
- Structuur: Adresseren van werkdruk en werkstress opdat er ruimte is om te leren en reflecteren
- Cultuur: Actief onder de aandacht brengen van ontwikkel- en trainingsmogelijkheden/faciliteiten
- Cultuur: Uitwisselen wat je hebt geleerd, delen van ervaringen en nieuwe inzichten
- MTO: Ik leer nieuwe dingen in mijn werk
- Leren van externen/van externe organisaties
- Innoveren, experimenteren enerzijds, routinematig bezig zijn anderzijds (bestaande kennis, houding en vaardigheden systematisch overdragen en internaliseren)

6) Reflecteren

Medewerkers en leidinggevenden kunnen reflecteren op hun eigen handelen (reflectievermogen), zijn hiertoe bereid, en worden hier door de organisatie in gefaciliteerd (Lieskamp, 2017; Ros, 2022).

- Structuur: Op Team-niveau aandacht organiseren voor reflectie over onnodige taken/administratie
- Structuur: Zorgen voor voldoende vrij besteedbare werktijd (zoals vastgelegd in de cao_NU, p. 9)
- Cultuur: Stimuleren van inclusiviteit, met aandacht voor gelijkwaardigheid, oog voor andere ideeën
- Cultuur: Dialoog over sociaal veilige organisatiecultuur, waarin iedereen durft zich uit te spreken

7) Feedback

Medewerkers vragen om feedback en geven feedback op het handelen van collega's, zowel van individu tot individu, als binnen en tussen teams en afdelingen en tussen bestuur enerzijds en uitvoerende medewerkers anderzijds (Rodenburg et al., 2019; Ros, 2022; Vermeulen, 2016). Ook geven ze feedback op het organisatiebeleid en op werkafspraken.

- Structuur: Medewerker tevredenheid onderzoek en de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E)
- Structuur: Werkafspraken en andere afspraken binnen het team consequent bespreken, updaten
- Cultuur: Leidinggevenden nodigen uit om feedback te geven en kritisch te zijn (rolmodel)
- Cultuur: Medewerkers delen met elkaar wat er goed gaat en minder goed gaat op de werkvloer
- MTO: Ik vraag anderen om feedback over mijn functioneren
- MTO: Mijn direct leidinggevende geeft mij regelmatig feedback over mijn prestaties en functioneren
- MTO: In het gesprek is ruimte voor feedback op het functioneren van de leidinggevende
- MTO: Ik vraag of mijn leidinggevende tevreden is over mijn werk